

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PERTAMINA RU III PLAJU
PADA AWAL TRANSFORMASI PERTAMINA**

**Erwin Widiarta¹
Badia Perizade²
Zunaidah³**

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out the influence of Corporate Culture and Transformational Leadership partially or jointly to the performance of the Pertamina RU III employee after 5 years Transformation in Pertamina. This study used a descriptive survey method approach. Survey method is a research method in which information is collected through the use of questionnaires. The number of sample were 8 x total of research indicator (14 indicators). The numbers of total sample were 112 respondents, were about 16,5 % of 680 population of Pertamina RU III Plaju. Regarding to the title of this research, the beginning phase was 2008 to 2013, and the population in this study were the employee of Pertamina RU III who have worked at least 5 years. Essential things that must be considered in writing the questionnaire, the determination of the list of questions, as well as the format of the questionnaire design, as well as using infrencial analysis with multiple linear regression analysis model (multiple regression analysis). The results showed that Corporate Culture variable (X1) which partially have a significant influence to the employee performance (Y), and the same thing for Transformational Leadership variable (X2), partially has a significant effect to the employee performance (Y). This is indicated by the significance p-value is smaller than alpha value of 0.05. Furthermore, from the results of the F test (Simultaneous Test), Corporate Culture (X1) and Transformational Leadership (X2) have a significant influence to performance of Pertamina RU III Plaju employee (Y).

Keywords : Corporate Culture, Transformational Leadership and Employee Performance.

PENDAHULUAN

Hasil survey audit citra Pertamina tahun 2007 oleh Situs Survey Dharmapena memberikan informasi bahwa Pertamina : Terlalu birokratis, SPBU curang, sarang KKN, eksplorasinya merusak lingkungan, tidak professional, tidak menguntungkan, dan CSR Pertamina tidak memenuhi keinginan masyarakat. Hasil ini menyimpulkan bahwa Pertamina belum siap bersaing dengan perusahaan asing.

Dirut Pertamina saat itu, Ari H. Sumarno menyadari tuntutan *stakeholder* sedemikian kuat agar Pertamina berubah, sehingga beliau mencanangkan Transformasi

¹ Alumni Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

² Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

³ Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

Perusahaan. Dalam transformasi perubahan paradigma manajemen dan sumber daya manusia, ada beberapa sasaran yaitu : (1) Pekerja Pertamina yang profesional, mempunyai integritas tinggi, dan menghilangkan sikap birokratis. (2) Pertamina mempunyai sistem tata nilai dan etika perilaku (*code of conduct*) yang tinggi. (3) Kepemimpinan dan keteladanan pemimpin (*role model*). (4) Berlakunya azas Meritokrasi (*reward and punishment*). Hasil yang diinginkan dari Transformasi dan Restrukturisasi Pertamina adalah Menciptakan manajemen perusahaan yang bersih (*Clean*) dengan melaksanakan GCG, mempunyai daya saing tinggi (*Competitive*), focus pada pelanggan (*Customer Focus*) dan mempunyai percaya diri (*Confident*). Sehingga Pertamina dapat menjadi perusahaan panutan di Indonesia.

Salah satu transformasi Pertamina adalah perubahan pola pikir dan perilaku dalam berkerja yang berorientasi kinerja, hal ini merupakan perubahan budaya. Sebelum transformasi Pertamina bergulir, lingkungan internal Pertamina umum dikenal istilah PGPS (Pintar Goblok Pendapatan Sama). Pekerja yang rajin, kreatif dan inovatif tidak mendapatkan penghargaan (*reward*) yang membedakannya dengan pekerja yang malas-malasan, bekerja seadanya dengan kinerja rendah. Tentu saja lingkungan budaya bekerja seperti tersebut menjadikan Pertamina semakin jauh dari harapan stakeholder sebagai Perusahaan Nasional Minyak dan Gas Kelas Dunia.

Pertamina mengembangkan *behavior* kepemimpinan melalui ungkapan “pemimpin adalah *role model*”. Dalam suatu perusahaan besar dan merupakan objek vital Nasional seperti Pertamina RU III tentu saja perilaku pekerjaanya sangat penting untuk dapat diarahkan dan diselaraskan, karena sangat banyak faktor yang dapat mempengaruhi perilaku individu seperti perbedaan kemampuan individu maupun perbedaan aspirasi individu yang didasarkan kebutuhan masing-masing.

Adalah suatu fenomena yang menarik untuk diungkapkan di RU III bahwa kilang yang sudah berumur lebih dari 100 tahun ini dapat terus beroperasi dan memperbaiki kinerjanya untuk memenuhi target KPI Unit yang ditetapkan bersama dengan kantor pusat. Adanya perbaikan margin Pertamina RU III dari negatif menjadi positif dalam 3 tahun terakhir sangat menarik untuk diteliti. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan yang berujung kepada kinerja perusahaan sebagai dampak program transformasi Pertamina yang berkaitan dengan budaya dan kepemimpinan di Pertamina RU III menjadi latar belakang penelitian ini.

Permasalahan penelitian dirumuskan sebagai berikut : (a) Bagaimana pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja karyawan Pertamina RU III Plaju. (b) Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan Pertamina RU III Plaju. (c) Apakah Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pertamina RU III Plaju.

Adapun manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Manfaat secara teoritis : Memberikan sumbangan informasi ilmiah terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia umumnya, dan dapat melengkapi bahan kajian pada penelitian ilmiah pengaruh Budaya Perusahaan, Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan khususnya di PT Pertamina (persero) dan di sektor perminyakan Indonesia umumnya.
- b. Manfaat secara praktis : Diharapkan memberi masukan informasi dan pemahaman lebih baik bagi pengambil kebijakan di PT Pertamina (persero),

khususnya di Pertamina RU III Plaju dalam upaya meningkatkan Kinerja Karyawan dalam mencapai Visi dan Misi Perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, seseorang tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya yang tercipta, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu masalah. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku dan bertindak.

Jocano dalam Sobirin (2007:152-153) menyatakan bahwa budaya organisasi terdiri dari dua unsur utama, yakni yang bersifat idealistik yang tidak mudah terlihat dan yang bersifat perilaku (*behavioral*) yang dapat terlihat. Unsur budaya organisasi idealistik merupakan ideologi organisasi yang tidak mudah berubah (seperti nilai dasar, filosofi, kepercayaan) meskipun di sisi lain organisasi harus berubah untuk beradaptasi dengan lingkungannya. Unsur *behavioral* memiliki sifat kasat mata, muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti cara orang berbicara, kegiatan protokoler, slogan, dll.

Menurut Schein, asumsi dasar (*fundamental assumption*) adalah inti dan hal terpenting dari Budaya Organisasi. Schein memberikan definisi :

Organizational Culture is a pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problem (1992:12).

Robbins and Judge (2008:256) mendefinisikan Budaya Organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Robbins and Judge (2008:258) menyatakan budaya suatu organisasi dibangun dan dipertahankan. Tindakan dari manajemen puncak akan menentukan perilaku umum yang dapat diterima dan yang tidak. Karyawan harus disosialisasikan baik pada tingkat sukses yang dicapai, mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi.

Lebih lanjut Robin and Judge (2008:258) mengidentifikasi karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan Keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. (2) Perhatian terhadap rinci, yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis dan perhatian terhadap hal-hal detail, (3) Orientasi hasil, yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut, (4) Orientasi orang, yaitu sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi, (5) Orientasi tim, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim ketimbang pada individu-individu, (6) Keagresifan, yaitu sejauh mana orang

bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai, dan (7) Stabilitas, yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Nawawi (2013:64) juga menyatakan budaya organisasi sangat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, oleh karena itu budaya organisasi perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan yang dihadapi organisasi. Lebih jauh menurut Nawawi, langkah-langkah menuju perubahan organisasi dengan cara : (1) menetapkan visi yang jelas dan arah strategis, (2) mengembangkan pengukuran kinerja yang jelas, (3) tindak lanjut pada pencapaian tujuan, (4) menghargai kinerja atas dasar keadilan, (5) menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan transparan, (6) menghapus politik dalam perusahaan, dan (7) mengembangkan *team spirit* yang kuat melalui sejumlah *core values*.

Kepemimpinan Transformasional

Pengertian atau definisi tentang Kepemimpinan masih belum ada kesepakatan diantara para ahli ilmu perilaku. Namun demikian beberapa ahli mencoba memberikan pengertian, diantaranya menurut DuBrin (2005:3) kepemimpinan itu adalah usaha mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai suatu tujuan. Luthans (2006:638) mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih hal-hal tersebut.

James MacGregor Burns dalam Luthans (2006:653) mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan yaitu Kepemimpinan transformasional (*transformational Leadership*) dan Kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*). Pemimpin transformasional mengevaluasi kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk menjalankan suatu tugas/pekerjaan, sekaligus melihat kemungkinan untuk memperluas tanggung jawab dan kewenangan bawahan di masa mendatang. Lebih lanjut Luthans (2006:654) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan atau sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan.

Menurut Robbins dan Judge (2008:90), pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Mereka menaruh perhatian pada kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2008:91) menyampaikan terdapat empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu : (1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influenze*) : adalah karakter pemimpin yang memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. (2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) : adalah karakter pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan-

tujuan penting secara sederhana. (3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) : adalah karakter pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat. (4) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*) : adalah karakter pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual serta melatih dan memberikan saran.

Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja (*output*) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Rivai (2005:309), Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.

Bernardin and Russel (1993) dalam Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai catatan keberhasilan yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Lebih lanjut menurut Bernadin dan Russel (1993:382) ada enam kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu : (1) Kualitas (*Quality*), yaitu tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal didalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan. (2) Kuantitas (*Quantity*), yaitu jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan. (3) Ketepatan waktu (*Timeliness*), yaitu tingkatan dimana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain. (4) Efektifitas Biaya (*Cost effectiveness*), yaitu tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. (5) Kemandirian (*Need for supervision*), yaitu tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu memintakan pertolongan atau bimbingan dari atasannya. (6) Percaya diri (*Interpersonal Impact*), yaitu tingkatan dimana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerjasama diantara rekan kerja.

Dalam menilai kinerja karyawan di Pertamina, pada awal transformasi perusahaan mengadopsi sistem manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives-MBO*) dalam menetapkan sasaran kerja tahunan. Dengan sistem MBO ini, pada awal tahun manajemen puncak menetapkan sasaran organisasi, setelah sasaran tersebut ditetapkan, manajer dan karyawan bawahan berkolaborasi menetapkan sasaran tambahan. Seluruh proses bergulir kebawah dimana setiap bawahan bertemu dengan bawahannya sendiri untuk mengembangkan sasaran-sasaran mereka. Semua sasaran tersebut dituangkan dalam KPI (*Key Performance Indicator*) masing-masing bidang/bagian/individu. Jadi dengan demikian sasaran organisasi yang ditetapkan oleh manajemen puncak menurun kebawah melalui semua organisasi.

Pengukuran atau penilaian kinerja di Pertamina dilaksanakan atas 2 (dua) aspek kinerja yaitu hasil kerja yang dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif (*hard competency*) maupun perilaku karyawan tersebut (*soft competency*).

Penelitian Terdahulu

Penelitian Koesmono H. Teman, 2005 dengan Judul : Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada subsector Industri Pengolahan kayu ekspor skala menengah menyimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja.

Hasil penelitian Lok, Peter and Crawford, John, 2004, dengan Judul : *The Effect of Organization Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment*, menyimpulkan bahwa Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi berkontribusi memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Kotter, John & Heskett, James L, 1992 dengan Judul : *Corporate Culture and Performance* menghasilkan kesimpulan sebagai berikut : (1) Budaya Korporat mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar dampaknya pada prestasi kerja organisasi pada jangka panjang, (2) Mendukung prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang, dan (3) Budaya Korporat dapat dibentuk untuk meningkatkan prestasi.

Hasil penelitian Chatman, Jennifer and Barsade.(1997) dengan Judul : *Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance* dengan menggunakan sampel 102 perusahaan di Amerika menghasilkan kesimpulan berikut : (1) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan tingkatan yang luar biasa dalam diri karyawan. (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa bersandar pada birokrasi formal yang kaku.

Kerangka Konseptual

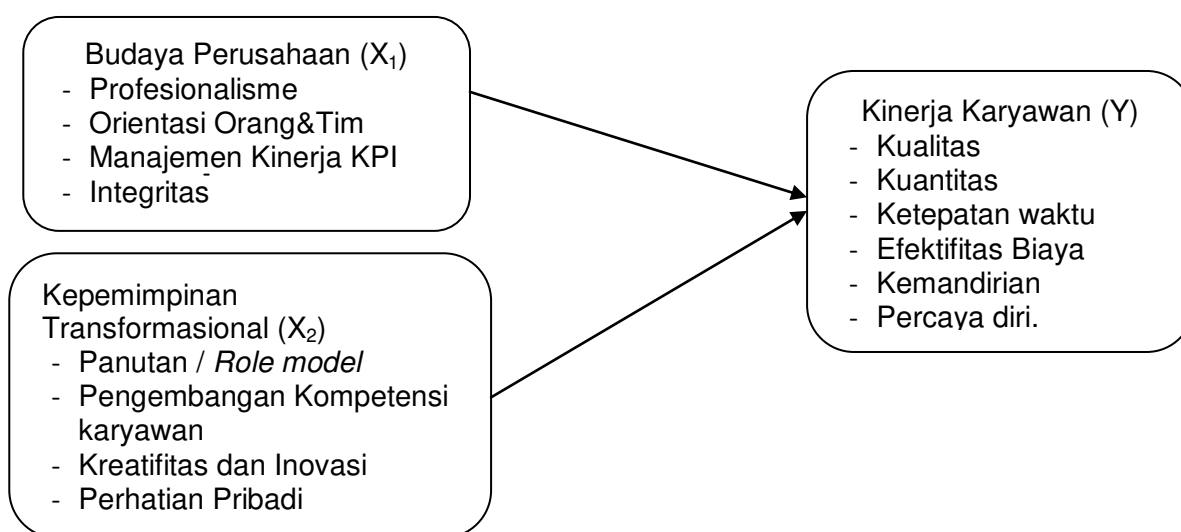
Menurut Robbins dan Judge (2008:256) terdapat tujuh karakteristik yang membentuk budaya organisasi yaitu : 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, 2) perhatian pada detail, 3) berorientasi hasil, 4) berorientasi orang, 5) berorientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) stabilitas. Dalam penelitian ini, karakter Budaya Perusahaan yang disampaikan Robbins tersebut digunakan dan disesuaikan dengan kondisi di Pertamina. Karakter Inovasi dan keberanian mengambil resiko dan perhatian terhadap detail/rinci digabungkan menjadi karakter (a) “profesionalisme”, karakter (b) “orientasi kepada orang dan tim”, karakter orientasi kepada hasil, diterjemahkan dengan karakter (c) “Manajemen Kinerja KPI”, Selain itu untuk mengukur norma perilaku dan tata nilai yang dikembangkan Pertamina melalui GCG dan tata nilai 6C diterjemahkan dengan karakter (d) “integritas”.

Robbins dan Judge (2008:91) menyampaikan terdapat empat karakter kepemimpinan transformasional, yaitu : 1) Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*), 2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), 3) Stimulasi Intelektual

(*Intellectual Stimulation*), 4) Perhatian Individu (*Individualized Consideration*). Dalam penelitian karakter Kepemimpinan Transformasional tersebut digunakan namun disesuaikan dengan kondisi di Pertamina. Dimensi Pengaruh Ideal dan menginspirasi diterjemahkan dengan dimensi (e) “panutan / *role model*”, untuk pengembangan intelektual digunakan dimensi (f) “pengembangan_kompetensi karyawan” dan (g) “kreativitas & inovatif”. Juga digunakan dimensi (h) “perhatian individu”.

Bernadin dan Russel (1993:382) menyampaikan ada 6 (enam) kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu 1) Kualitas (*Quality*), 2) Kuantitas (*Quantity*), 3) Ketepatan_waktu (*Timeliness*), 4) Efektifitas Biaya (*Cost effectiveness*), 5) Kemandirian (*Need for supervision*), dan 6) Percaya diri (*Interpersonal Impact*), Dalam penelitian ini ke 6 (enam) kategori ukuran kinerja tersebut digunakan.

Gambar dibawah menjelaskan kerangka konseptual penelitian :



Hipotesis :

- (H1) : Budaya Perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- (H2) : Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- (H3) : Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah data penelitian yang berupa angka-angka (*numerical*) yang diolah dengan menggunakan prosedur statistik. Sedangkan data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat dan gambar.

Penelitian ini menggunakan sumber data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data

Primer, yaitu data yang diperoleh dari tangan pertama yang berkaitan dengan tujuan spesifik penelitian. Data primer yang diperoleh dalam penelitian mengenai pendapat dan persepsi responden tentang variabel-variabel penelitian yang meliputi budaya perusahaan, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden.

Populasi dan Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Pertamina Refinery unit III Plaju yaitu pekerja aktif dengan pengalaman kerja 5 tahun atau lebih yang berjumlah 680 orang dari total 1085 orang karyawan, Karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja lima tahun atau lebih diyakini telah mengalami penyesuaian terhadap budaya perusahaan sehubungan transformasi perusahaan, sehingga diharapkan dapat memberikan data yang mewakili mengenai pengaruh budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada fase awal (5 tahun) transformasi Pertamina.

Hair et. al. (1995) mengatakan semakin banyak sampel yang dipakai maka akan semakin baik. Walaupun demikian, apabila sampel terlalu besar (misal 1000 sampel) maka akan menyulitkan untuk mendapatkan model yang cocok. Berdasarkan hal tersebut, maka penentuan jumlah sampel adalah 5 – 10 kali indikator yang diukur. Untuk penelitian ini, jumlah sampel yang diambil adalah nilai tengah yaitu 7,5 (dibulatkan 8) kali. Sampel yang diambil adalah sebagian dari populasi yang telah ditentukan, dan karena indikatornya berjumlah 14 maka jumlah sampel yang diambil adalah 112 sampel (8 x 14).

Adapun teknik mengambil sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified random sampling*. Untuk melakukan stratifikasi digunakan Bidang fungsional / Divisi yang berada di organisasi Refinery Unit III yang terbagi menjadi 15 Bidang fungsional di RU III, kemudian sampel diambil secara proporsional untuk masing-masing Bidang tersebut dengan harapan setiap Bidang dapat terwakili.

Metode Pengumpulan Data

- 1) Penelitian lapangan, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada responden penelitian untuk mendapatkan data primer dan penelusuran dokumentasi untuk mendukung data penelitian.
- 2) Studi kepustakaan, dilakukan dengan cara membaca dan mengutip baik secara langsung maupun tidak langsung dari literatur-literatur yang berhubungan langsung dengan variabel penelitian.

Definisi Operasional, Variabel dan Indikator Penelitian

Budaya Perusahaan adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. (Robbins dan Judge 2008:256). Variabel Budaya Perusahaan ditempatkan sebagai variabel bebas : Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel Budaya Perusahaan adalah karakter Budaya Perusahaan menurut Robbins dan Judge (2008:256) disesuaikan dengan kondisi di Pertamina pada awal transformasi, yaitu (1) “profesionalisme”, (2) “orientasi kepada orang dan tim”, (3) “Manajemen Kinerja KPI”, (4) “integritas”.

Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka memiliki pengaruh yang luar biasa bagi pengikutnya. (Robbins dan Judge, 2008:90). Variabel Kepemimpinan Transformasional ditempatkan sebagai variabel bebas : Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional adalah 4 (empat) karakter kepemimpinan transformasional menurut Robbins dan Judge (2008:91) namun keempat karakter tersebut disesuaikan dengan kondisi di Pertamina pada awal transformasi yaitu : (5) “panutan / role model”, (6) “pengembangan kompetensi karyawan”, (7) “kreativitas & inovatif”, dan (8) “perhatian pribadi”.

Kinerja Karyawan adalah catatan keberhasilan dari suatu pekerjaan / tugas yang telah dicapai seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu, melalui proses penilaian kinerja juga merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. (Bernardin dan Russel (1993:382). Variabel Kinerja Karyawan ditempatkan sebagai variabel terikat : Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja karyawan adalah indikator menurut Bernadin dan Russel (1993:382), dimana terdapat 6 (enam) kategori untuk mengukur kinerja karyawan yaitu (1) Kualitas, (2) Kuantitas, (3) Ketepatan waktu, (4) Efektifitas Biaya, (5) Kemandirian, dan (6) Percaya diri. Dalam penelitian ini ke 6 (enam) kategori ukuran kinerja tersebut digunakan langsung.

Teknik Analisa Data

Analisis data untuk menguji hipotesis dilakukan analisis statistik dari data yang diperoleh dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*. Terlebih dahulu dilakukan analisis deskriptif untuk mendapatkan gambaran umum data yang diperoleh. Gambaran umum ini memberikan informasi karakteristik data yang diperoleh. Selanjutnya dilakukan analisis inferensial untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian.

Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini Yaitu :

1. Uji Validitas
2. Uji Reliabilitas
3. Uji Asumsi Klasik
 - Uji Multikolinieritas
 - Uji Heterokedastisitas
4. Uji Regresi Linier (Untuk melihat pengaruh)
 - Uji Statistik t (Parsial)
 - Uji Statistik F (Simultan)

HASIL PENELITIAN

Profil Responden

Jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 112 responden dari 680 pekerja yang mempunyai masa kerja 5 tahun keatas. Karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian ini yang dibahas meliputi beberapa hal yaitu

: bidang pekerjaan, jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Adapun hasil yang didapat pada penelitian dan hasil olahan data dapat dilihat pada tabel di berikut ini :

Tabel 4.1.
Bidang Pekerjaan Karyawan Pertamina RU III

No	Bidang (Bagian)	Jumlah	Persentase
1	Produksi	64	57,1
2	Enjiniring	4	3,6
3	Kehandalan	2	1,8
4	Perencanaan Pemeliharaan	4	3,6
5	Perencanaan Optimasi Kilang	3	2,7
6	Eksekusi Pemeliharaan	9	8,0
7	Turn Around & Overhaul	1	,9
8	Pengadaan	5	4,5
9	K3L	5	4,5
10	OPI	1	,9
11	SDM	4	3,6
12	Keuangan	3	2,7
13	SPI	1	,9
14	Umum	4	3,6
15	Teknologi Informasi	2	1,8
	Total	112	100,0

Sumber : Bidang SDM Pertamina RU III Plaju, Juni 2014

Tabel 4.2.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	108	96,4
2	Perempuan	4	3,6
	Total	112	100,0

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian Juni 2014

Tabel 4.3.
Usia Responden

No	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	20 – 30	27	24,1
2	31 – 40	30	26,8
3	41 – 50	40	35,7
4	51 – 56	15	13,4
	Total	112	100,0

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian Juni 2014

Tabel 4.4.
Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA/Sederajat	18	16,1
2	Diploma I/II/III	44	39,3
4	Strata 1 (S1)	49	43,7
5	Strata 2 (S2)	1	0,9
	Total	112	100,0

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian Juni 2014

Tabel 4.5.
Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1	6 – 10	38	33,9
2	11 – 15	18	16,1
3	16 – 20	1	0,9
4	21 – 25	27	24,1
5	> 25	28	25,0
	Total	112	100,0

Sumber : Hasil Olahan Data Penelitian Juni 2014

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 4.20
Uji Reliabilitas Variabel Budaya Perusahaan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,912	9

Tabel 4.22
Uji Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Transformasional

Cronbach's Alpha	N of Items
0,908	8

Tabel 4.24
Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Cronbach's Alpha	N of Items
0,919	13

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh *Cronbach's Alpha* 0.912 untuk variabel Budaya Perusahaan, 0,908 untuk variabel Kepemimpinan Transformasional dan 0,919 untuk variabel Kinerja Karyawan, sehingga tidak lebih rendah dari *alpha if item delete* untuk masing-masing pernyataan pada setiap item. Selain itu besarnya *Corrected Item Total Correlation* (CITC) yang dihasilkan yaitu dengan membandingkan nilai *r* hitung dengan *r* tabel. Untuk $df = n - k$ atau $112 - 2 = 110$, maka didapatkan nilai *r* tabel sebesar 0.1598, maka *r* hitung (*c alpha*) lebih besar dari *r* tabel (0.1598) dan nilai *r* positif maka item-item pada variabel independen dan variabel dependen secara keseluruhan dapat dikatakan *valid* dan *reliabel* (Ghozali:2005).

Hasil Uji Multikolinieritas

Tabel 4.26
Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
(Constant)		
Budaya Perusahaan	,331	3,021
Kepemimpinan Transformasional	,331	3,021

Berdasarkan Tabel di atas, untuk kedua variabel independen terlihat nilai *tolerance* (0,331) masih cukup jauh dari angka 1 dan angka *VIF* (3,021) berada cukup jauh dari angka 10, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas antara variabel independen.

Hasil Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan Gambar scatter plot, mencermati pola yang terjadi tidak terdapat pola yang jelas serta titik menyebar diatas dan di bawah angka 0 dan saumbu Y sehingga disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas antara variabel independen.

Koefisien Determinasi (R)

Tabel 4.27
Model Summary (a)

R	R ²	Adj R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		
				R Square Change	F Change	Sig. F Change
,913(a)	,833	,830	,22125	,833	271,635	,000

a Predictors: (Constant), Budaya Perusahaan, Kepemimpinan Transformasional,

b Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 4.27 terlihat bahwa nilai R^2 (Koefisien determinasi) sebesar 0.833 hal ini dapat disimpulkan bahwa kedua variabel independen yaitu Budaya Perusahaan (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) dapat menjelaskan variabel dependen (Kinerja Karyawan) sebesar 83,3% sedangkan sisanya sebesar 16,7%

dijelaskan oleh faktor-faktor selain itu seperti kemampuan, motivasi kerja, kompensasi, kepuasan kerja, sarana dan fasilitas kerja, dan sebagainya.

Koefisien Korelasi (r)

Berdasarkan Tabel 4.27 terlihat bahwa nilai korelasi (r) antara variabel independen dengan variabel dependen sebesar 0.913 atau sebesar 91,3%, hal ini dapat disimpulkan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen sangat kuat.

PEMBAHASAN

Hasil Uji Statistik t

Tabel 4.28
Coefficients (b)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,560	,144		3,878	,000
Budaya Perusahaan	,415	,062	,454	6,676	,000
Kepemimpinan Transformasional	,446	,060	,503	7,388	,000

Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Hasil Penelitian Hipotesis I :

Berdasarkan hasil analisis linier berganda dengan menggunakan metode *enter* menunjukkan bahwa variabel Budaya Perusahaan (X1) dengan nilai signifikansi *p-value* sebesar = 0,000, dimana nilai signifikansi *p-value* berada lebih kecil dari nilai alpha = 0,05. (5 persen), atau dapat juga dilihat dengan membandingkan nilai t-hitung 6,676 dengan t-tabel 1,645, dimana nilai t-hitung lebih besar dari pada nilai t-tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya Perusahaan (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Pertamina RU III Plaju. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini yaitu :

Budaya Perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H1) di terima.

Hasil tersebut dapat dikarenakan karena karyawan Pertamina 51 % dari responden berusia muda 20 – 40 tahun, dan berpendidikan D I/II/III serta S1 sebanyak 83%, hal tersebut menjadi faktor penyebab mereka mudah menyerap perubahan Budaya Perusahaan yang menjadi program transformasi perusahaan. Perusahaan juga menetapkan agen of change diantara pekerja muda yang mendorong sosialisasi Budaya Perusahaan.

Lebih lanjut penelitian menunjukkan adanya perubahan budaya kerja dimana sebelumnya di lingkungan Pertamina umum dikenal istilah PGPS (Pintar Goblok Pendapatan Sama), pekerja yang rajin, kreatif dan inovatif tidak mendapatkan penghargaan (*reward*) yang membedakan mereka dengan pekerja yang malas-malasan dan berkinerja rendah. Dengan diberlakukannya manajemen kinerja (berdasarkan KPI) dan perubahan budaya kerja ini mendapatkan sambutan positif dari karyawan, sehingga

akhirnya berujung kepada peningkatan Kinerja karyawan. Demikian juga perubahan Budaya Perusahaan yang meliputi tata perilaku insan Pertamina (bagian dari *code of conduct* GCG) serta tata nilai mendapat dukungan positif responden yang tercermin dari persetujuan responden sebesar 78% terhadap pernyataan dimensi integritas.

Hasil Penelitian Hipotesis II :

Demikian juga untuk variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) dengan nilai signifikansi *p-value* sebesar 0,000, dimana nilai signifikansi *p-value* berada lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5 persen), atau dapat juga dilihat dengan membandingkan nilai t-hitung 7,388 dengan t-tabel 1,645, dimana nilai t-hitung lebih besar dari pada nilai t-tabel maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan Pertamina RU III Plaju. Berdasarkan hasil di atas menunjukkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini yaitu

Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H2) diterima.

Hasil tersebut diatas dapat dikarenakan faktor tingkat pendidikan responden D I/II/III dan S1 sebanyak 83 %, hal tersebut menjadi faktor pendukung dalam menjalankan program transformasi bahwa “Pemimpin adalah *role model* / panutan bagi bawahan” (69,6% menyetujui). Juga dari persepsi karyawan ditemukan bahwa pemimpin memberikan apresiasi atas ide-ide kreatif dan inovasi (66,1% menyetujui). Dengan demikian dirasakan oleh pekerja bahwa kepemimpinan di Pertamina RU III dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

Hasil Uji Statistik F (Simultan)

Tabel 4.29
ANOVA (c)

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	26,593	2	13,296	271,635	,000(a)
Residual	5,336	109	,049		
Total	31,929	111			

a Predictors: (Constant), Budaya Perusahaan, Kepemimpinan Transformasional,

b Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel di atas terlihat bahwa pada model regresi, nilai signifikansi *p-value* F sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 (5 persen), atau dapat dilihat juga dengan membandingkan f-hitung sebesar 271,735 lebih besar dari pada f-tabel sebesar 3,0934. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel independen Budaya Perusahaan (X1) dan Kepemimpinan Transformasional (X2) secara simultan memberi pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju (Y). Berdasarkan hasil diatas menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini yaitu :

Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H3) diterima.

Terkait dengan program transformasi Pertamina (persero), hal ini menunjukkan bahwa program transformasi di Pertamina yang meliputi dua aspek fundamental yaitu Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional dimana pemimpin sebagai *Role Model* telah dilaksanakan dengan baik. Kedua aspek tersebut sangat gencar dipromosikan, dicontohkan implementasinya mulai dari Direksi, Manajemen kantor pusat (*Head Office*) hingga Manajemen Unit operasi.

Sangat menarik juga untuk diketahui bahwa dengan adanya budaya perusahaan dan kepemimpinan transformasional yang secara simultan berpengaruh dengan kinerja karyawan mendorong persepsi karyawan atas pernyataan Pertamina akan menjadi perusahaan kelas dunia pada tahun 2025 dimana 54,5 persen karyawan sangat setuju dan 32,1 % menyetujui, sehingga total sebanyak 86,6 % (8 dari 10 karyawan) meyakini bahwa Pertamina akan menjadi perusahaan kelas dunia pada tahun 2025.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada Bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini membuktikan secara empiris tentang Pengaruh Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju pada awal transformasi Pertamina Palembang sebagai berikut :

1. Budaya Perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju.
2. Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju.
3. Budaya Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pertamina RU III Plaju.

Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian seperti pada uraian sebelumnya, maka pada bagian berikut perlu diberikan beberapa saran kepada pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

1. Perusahaan Pertamina RU III Plaju agar meningkatkan implementasi budaya perusahaan dengan lebih baik lagi dalam rangka mencapai visi dan misi Pertamina RU III Plaju maupun visi dan misi Pertamina korporat.
2. Perusahaan Pertamina RU III Plaju hendaknya meningkatkan fungsi Kepemimpinan Transformasional melalui pengembangan kompetensi karyawan, memberi kesempatan yang luas dalam berkarir bagi karyawan sesuai perkembangan kompetensinya dan atasan langsung memberikan pujian dan pengakuan ketika karyawan bekerja dengan baik. Karena hal ini akan memberikan dampak positif kepada karyawan sehingga kinerja karyawan akan lebih baik.

3. Perusahaan Pertamina RU III Plaju agar memberikan perhatian khusus dalam proses penilaian kinerja yang lebih transparan dan terbuka, yang membedakan secara jelas penilaian kepada karyawan yang berkinerja tinggi, rata-rata dan rendah. Selain itu pimpinan perusahaan disarankan dapat memberi apresiasi kepada karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih cepat (dari waktu yang ditentukan), karena hal tersebut akan mendorong perbaikan kinerja karyawan.
4. Bagi akademisi penelitian ini bukanlah sebuah kesimpulan yang mutlak namun dapat dijadikan sebagai acuan. Meskipun demikian penelitian ini juga diharapkan untuk ditindaklanjuti dengan menambah variabel independen yang lain seperti motivasi, insentif kerja, kompensasi, kepuasan kerja, serta memberikan pembahasan yang lebih dalam lagi, karena peneliti sadar bahwa dalam penelitian ini masih banyak kekurangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Saifuddin. 2009, *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta, Pustaka Pelajar
- Arikunto, Suharsimi. 2007, *Manajemen Penelitian*. Jakarta, PT. Rieneka Cipta
- Bass, Bernard M. 1981. *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York, The Free Press.
- Bass, Bernard M. 1997. *Concepts of Leadership*. In *Leadership : Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. Robert P. Vecchio (ed.). Notre Dame, IN:University of Notre Dame Press.
- Bernardin, H. Jhon and Russel, Joyce C.A. (1993). *Human Resources management : An Experimental Approach*, Singapore, Mc. Graw Hill
- Brahmasari Ida Ayu, 2004. *Pengaruh variabel Budaya Perusahaan terhadap Komitmen Karyawan dan Kinerja Perusahaan Kelompok Penerbitan Pers Jawa Pos*, Disertasi Universitas Airlangga, Surabaya.
- Chatman, Jennifer and Bersade, 1997. *Employee Satisfaction, Factor Associated with Company Performance*, Jurnal of Applied Psychology, February, 29.
- Denison, 1990, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York, Willey
- Dessler, Garry, 2000. *Human Resources Management*, New Jersey, Prentice-Hall. Inc.
- Dubrin Andrew J., 2005 *Leadership* (terjemahan) Edisi kedua, Jakarta, Prenada Media
- Ghozali, Imam. 2004. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos Ver 5,0*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L.; John M. Ivancevich; James H. Donnelly, Jr. 1996. *Organisasi Perilaku Struktur Proses (Jilid Satu)*. (Alih Bahasa : Nunuk Adiarni). Jakarta, Binarupa Aksara

- Hair Jr., Anderson J.F., Tatham, R and W.C. Black, 1995. *Multivariate Data Analysys with Readings*, Fourth Edition, Prentice Hall International Editions.
- Hasibuan S. P. Malayu (1989). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Bumi Aksara,
- Hofstede G., Neuijen B., Ohayu D. dan Sander G., 1990, *Measuring Organizational Culture : A Qualitative Study Across Twenty Cases*, Administrative Science Quarterly, 35:285-316.
- Koesmono H. Teman, 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor Skala Menengah di JawaTimur*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 7 No. 2.
- Kotter, Jhon & Heskett, James L. 1992. *Corporate Culture and Performance*. , New York, Free Press.
- Kreitner, Robert, Konicki, Angelo, 1995. *Organizational Behavior*, Third Edition, Printied in The United State of America: Ricahard D. Irwin Inc.
- Lok, Peter dan Crawford, John, 2004, *The Effect of Organization Culture and Leadership Syle on Job Satisfaction and Organizational Commitment*, The Jurnal of Management Development, Vol 23 No.4
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta, Penerbit Andi,
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya
- Moeljono, Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta, Elex Media Komputindo
- Nachrowi, Djalal, Hardius Usman, 2006, *Pendekatan populer dan Praktik Ekonometruka untuk Analisa Ekonomi dan Keuangan*, Jakarta, Lembaga Penerbit UI
- Nawawi, Ismail, 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Kencana Prenadamedia Group,
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta, Rajawali Pers
- Rivai, Veithzal, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktek*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P, Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi kedua belas, Jakarta, Salemba Empat
- Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA :Jossey-Bass Publishers.
- Siagian, Sondang P., 1997, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta, Gunung Agung
- Siagian, Sondang P., 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi VI, Jakarta, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada

- Sobirin, Akhmad. 2007. *Budaya Organisasi : Pengertian, Makna, dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung, Alfabeta
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung, Penerbit Alfa beta.
- Thoyib Amanu, 2005. *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja : Pendekatan konsep*, Jurnal Fakultas Ekonomi universitas Brawijaya, Malang.
- Tika, Moch. Prabu. 2006. *Budaya Organisasi dan peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bandung : Bumi Aksara.
- Waldman, David A. 1994, *The Contribution of Total Anality Management to a Theory of Work Performance*, Academy of Management Review, Vol 19 No.3, pp 210-536